

La technologie est primordiale, mais elle ne suffit pas.

**Pour des services à la fois
technologiques et stratégiques**

Perspective des services gérés en 2023-2024
par KPMG et HFS Research



Avant-propos

Votre entreprise se trouve probablement à un certain stade d'une transformation opérationnelle, qui se perpétuera sous la pression des changements continus et rapides.

Ainsi, pour avoir le vent en poupe en matière d'innovation, de réglementation, de gestion des risques, d'effectifs et d'autres courants du marché, vous avez besoin de modèles d'exploitation souples et évolutifs qui s'adaptent à vos besoins changeants.

Les entreprises font appel à des services gérés pour bâtir ces modèles. Contrairement aux autres types d'impartition, ces services vont au-delà de la réduction des coûts transactionnels pour favoriser une transformation durable et donner des résultats stratégiques. Il s'agit de services à la demande offerts à distance et en continu sur abonnement pluriannuel à des coûts prévisibles qui offrent la flexibilité nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins.

La collaboration stratégique au service de la transformation

Comment choisir le bon fournisseur de services gérés? Les capacités technologiques sont bien entendu fondamentales parce que la transformation s'opère sur le plan numérique.

Cependant, lorsqu'on pense à toutes les capacités des plus grands fournisseurs, l'aspect technologique n'est que la base. Pour exploiter toute la proposition de valeur des services gérés et en tirer des avantages concurrentiels, les entreprises progressistes évaluent les fournisseurs en fonction de leur savoir-faire.

C'est ce qu'a révélé notre récente étude de marché *Perspective des services gérés en 2023-2024* par KPMG et HFS Research, et nous sommes heureux de vous en présenter les principales constatations.

Certes, les technologies avancées sont essentielles aux opérations futures. Toutefois, la vraie transformation s'opère lorsque l'humain et la technologie travaillent en harmonie – pour des résultats opérationnels considérables, et non juste des résultats techniques.

Pour ce faire, l'étude indique que les entreprises veulent des services gérés basés sur la technologie et axés sur la stratégie et les connaissances – numériques, sectorielles et fonctionnelles. Cette relation entre l'humain et la technologie est essentielle à la réussite de toute mission de services gérés.



Présentation de l'étude

KPMG et HFS Research ont cherché à comprendre la portée des services gérés sur le marché dans un contexte de transformation opérationnelle. Cette étude s'appuie sur une enquête similaire menée en 2021 qui a recueilli des données de référence sur le déploiement des services gérés à l'échelle mondiale.

Ses conclusions sont tirées d'un sondage auprès de 1 022 dirigeants d'entreprise du monde entier – dont des administrateurs, des chefs fonctionnels et des cadres supérieurs – qui participent aux décisions relatives aux services gérés. Ces dirigeants représentent une variété d'entreprises – dont la majorité a des revenus s'élevant à au moins 1 G\$ US – de divers secteurs, par exemple : services bancaires et marchés de capitaux; soins de santé; énergie, services publics et ressources naturelles; gestion d'actifs; technologies; médias et télécommunications.

Contenu

Les principales constatations	4
Un tout nouveau sens à « nouvelle ère »	5
L'appât du gain	8
Suivre le courant et relever les défis	10
Cap sur l'horizon	11



Les principales constatations

Les services gérés font partie de la stratégie de transformation durable.

73 %

des entreprises utilisent des services gérés dans au moins quelques domaines d'activité.

62 %

des répondants distinguent les services gérés des autres services en impartition.

Principaux objectifs :



Accéder à de nouvelles technologies



Faire avancer les priorités stratégiques

Par conséquent, les entreprises élargissent la portée des services gérés tout en gardant le cap sur des processus de grande valeur axés sur les connaissances.

64 %

utilisent des services gérés pour une fonction ou dans l'ensemble de leur entreprise.

Près de

70 %

donnent plus de place aux services gérés – la cybersécurité, les ressources humaines, le service à la clientèle et le service des ventes et du marketing sont les domaines où l'utilisation a le plus augmenté.

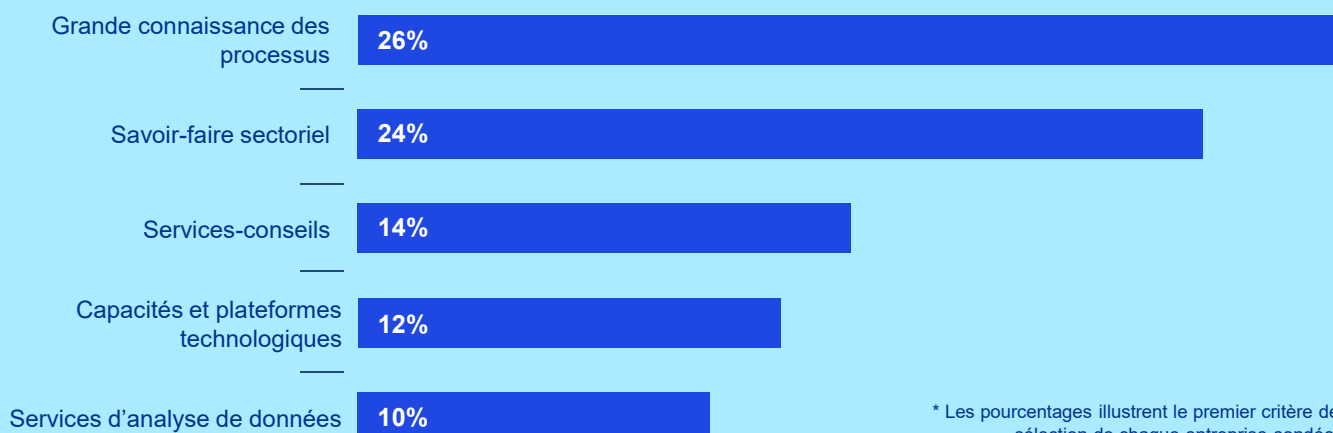
Plus de

60 %

utilisent des services gérés à grande échelle ou dans une fonction de leur entreprise pour des activités de recherche et développement, et des activités sectorielles de base.

Pour tirer le maximum de valeur des services gérés, les entreprises recherchent des fournisseurs dont les capacités vont au-delà de la technologie.

Les cinq principaux critères de sélection d'un fournisseur de services gérés*



* Les pourcentages illustrent le premier critère de sélection de chaque entreprise sondée.

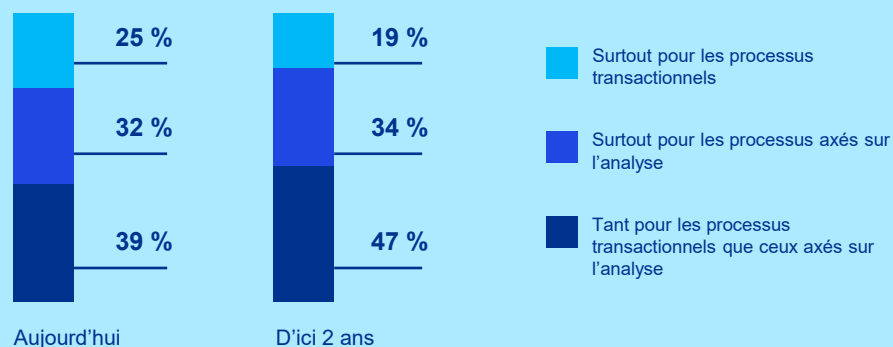
Un tout nouveau sens à « nouvelle ère »

Comme les services gérés sont de plus en plus indispensables à leur transformation, les entreprises en changent leur perception. La réputation de ce modèle de services – comme une solution à la prise en charge à distance des activités administratives – lève l'ancre.

Des répondants, 62 % voient les services gérés sous un nouvel angle et les distinguent des autres services en impartition utilisés pour des tâches transactionnelles ou du cas par cas. Ils décrivent plutôt les services gérés comme la prise en charge à la demande et sur abonnement de processus ou de sous-processus essentiels.

De la transaction à la transformation

L'horizon des services gérés



Au-delà des systèmes administratifs

Les entreprises font de plus en plus appel à des services gérés pour des processus – fondamentaux ou non – axés sur l'analyse. La portée de ces services s'étend maintenant aux activités de base qui étaient jusqu'ici trop précieuses pour être externalisées.

Par exemple, près des deux tiers des répondants ont déployé des services gérés à grande échelle – dans une fonction ou l'ensemble de leur entreprise – pour prendre en charge des activités propres à leur secteur, comme la pharmacovigilance et le financement hypothécaire. Près du même nombre indiquent utiliser des services gérés en recherche et développement.

L'impartition des activités opérationnelles peut réduire les coûts et augmenter l'efficacité, mais elle est présente aussi des défis comme des politiques et procédures lacunaires. Les services gérés ont une approche globale qui combine des services-conseils, un savoir-faire sectoriel, une grande maturité technique, une plateforme-service adaptée et une capacité d'exécution.

David Brown,
Chef mondial, Services gérés
Associé délégué, Services-conseils
KPMG aux États-Unis

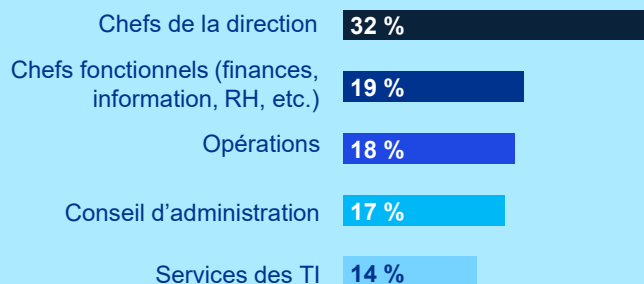
Au-delà de la réduction des coûts

L'évolution de la définition des services gérés s'observe sous une autre forme : les clients de ces services indiquent que les raisons derrière leur utilisation ne se résument à des avantages financiers. Ils mentionnent notamment l'accès à de nouvelles technologies et la progression des priorités stratégiques, comme la croissance, la résilience opérationnelle et la conformité réglementaire.

L'avantage de libérer le personnel interne pour d'autres activités – typique des modèles à faible coût basés sur l'impartition des tâches transactionnelles – n'est pas un impératif. Il s'agit d'un autre signe que les services gérés s'éloignent des idées reçues à leur sujet.

À mesure que la valeur stratégique des services gérés augmente, la décision de les utiliser revient de plus en plus aux dirigeants. En effet, plus de 50 % des répondants indiquent que les cadres supérieurs prennent la décision, alors que pour 17 %, ce sont les membres du conseil d'administration.

Qui prend la décision d'utiliser des services gérés?



Ces résultats reflètent l'intérêt des dirigeants pour de nouveaux modèles de prestation de services depuis que la pandémie de COVID-19 a mis en lumière le potentiel du travail à distance.

Pourquoi les entreprises ont-elles recours à des services gérés?

- 01 Accéder à de nouvelles technologies
- 02 Réduire les coûts et augmenter l'efficacité
- 03 Faire avancer d'autres priorités stratégiques (p. ex. résilience, croissance, agilité, conformité)
- 04 Profiter de coûts prévisibles
- 05 Tirer parti de pratiques exemplaires
- 06 Promouvoir l'innovation
- 07 Accélérer la mise en marché
- 08 Renforcer la confiance des parties prenantes
- 09 Accéder à des talents rares
- 10 Libérer le personnel interne pour d'autres activités



La prestation de services relève des cadres dirigeants; nos services mondiaux aux entreprises (SME) relèvent de la direction générale. Bien que la majorité de l'impartition de nos jours touche principalement la gestion de la main-d'œuvre, il y a un intérêt grandissant pour les services gérés – décentralisation, gestion améliorée des services à la clientèle, bonification du capital humain et automatisation. Dans l'évaluation des services, l'accès à une expertise technique et à des services-conseils est impératif.

Pawel Kalinowski
Directeur général, Stratégie des SME
Organon



Au-delà de la technologie

Une technologie appropriée est nécessaire à la prestation de services à distance, mais les transformations les mieux réussies ne s'y arrêtent pas. C'est pourquoi les dirigeants choisissent des fournisseurs de services surtout selon leur savoir-faire – notamment sectoriel, dans la prise en charge de processus opérationnels et en analyse de données.

Ces capacités des services gérés se traduisent par des résultats stratégiques plutôt que par de simples transactions. Les conclusions indiquent que les dirigeants recherchent de plus en plus des services gérés basés sur la technologie et axés sur la stratégie.

De plus, le tiers des répondants mentionnent que les services-conseils – notamment concernant l'amélioration des processus, la conformité réglementaire, la cybersécurité et la gestion des risques – est l'une de leurs trois principales raisons de choisir un fournisseur de services gérés.

Les entreprises recherchent plus précisément un soutien spécialisé pour tirer le meilleur parti des technologies, des talents et des processus dans le cadre de leur transformation.

La priorisation des services-conseils est un autre indicateur que, pour l'exécution de processus de grande valeur, les entreprises veulent des collaborateurs stratégiques dans leur parcours de transformation – non pas des processeurs à faible coût.

Les principales raisons de choisir un fournisseur de services gérés*

43 % des répondants mentionnent le **savoir-faire sectoriel**

39 % mentionnent la **capacité d'analyse de données**

37 % mentionnent la **grande connaissance des processus**

36 % mentionnent les **capacités et plateformes technologiques**

33 % mentionnent les **services-conseils**

* Les pourcentages illustrent les trois priorités de chaque entreprise sondée.



Pour que les organisations de services mondiaux aux entreprises (SME) continuent d'augmenter leur valeur, au-delà de la simple réduction des coûts, et ce, sans grandes occasions d'économies à l'horizon, elles devraient établir des partenariats stratégiques, soit de nouvelles relations commerciales qui délaissent le modèle d'innovation à faible marge pour des services gérés de nouvelle génération qui profitent aux partenaires et qui apportent plus de valeur que des économies marginales.



Stephen Hosley,
Vice-président principal, SME
Estée Lauder Companies

Définir la nouvelle génération des services modernes

Les services gérés modernes proposent des technologies sophistiquées, un savoir-faire humain, une capacité d'analyse de données, des pratiques exemplaires et des alliances avec des fournisseurs de logiciels – le tout sous forme d'abonnement pluriannuel à la demande et aux coûts prévisibles. Habituellement offerts à distance, ces services prennent en charge des processus frontaux, intermédiaires ou administratifs axés sur les connaissances. En plus de réduire les coûts, les meilleurs services gérés favorisent l'atteinte de résultats stratégiques comme la promotion de l'innovation, l'exactitude des prévisions, la gestion des risques réglementaires, le renforcement de la confiance des parties prenantes et l'adaptabilité à l'évolution du marché.

L'appât du gain

À mesure que les entreprises changent leur perspective des services gérés, elles en augmentent l'utilisation et en étendent la portée. Le modèle est largement adopté : plus de 70 % des entreprises utilisent ces services dans au moins quelques domaines; et plus de 60 %, à grande échelle.

Des services gérés à grande échelle

Principaux domaines d'utilisation*

72 %

Service à la clientèle

69 %

Ressources humaines

68 %

Cybersécurité

68 %

Ventes et marketing

* Pourcentage des répondants indiquant utiliser des services gérés dans une fonction ou dans l'ensemble de leur entreprise

Obtenir de la valeur des services gérés

L'adoption est plus impressionnante dans certaines fonctions de l'entreprise que d'autres. Par exemple, en cybersécurité, près de 40 % des répondants indiquent utiliser des services gérés dans l'ensemble de leur entreprise, alors que près de 30 % des répondants signalent plutôt une utilisation pour des activités opérationnelles.

Les dirigeants croient que les services gérés offriront la plus grande valeur dans trois fonctions au cours des deux prochaines années – gestion des risques et conformité, gestion des applications et cybersécurité.

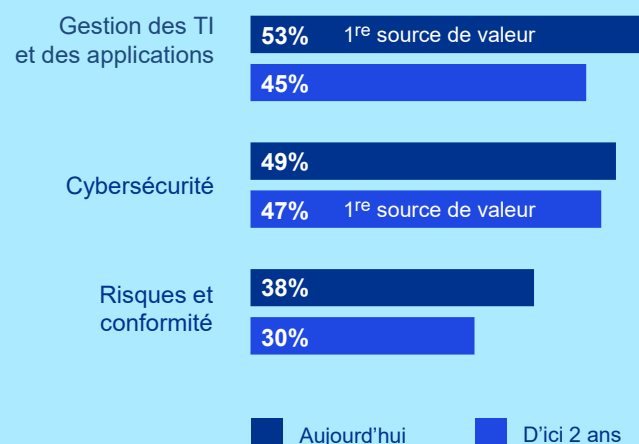
— Cybersécurité

L'un des domaines les plus avantageés par les services gérés pour les entreprises est la cybersécurité. En fait, les répondants anticipent que, d'ici deux ans, ce domaine fonctionnel profitera le plus de la valeur des services gérés que tout autre domaine.

Cette conclusion illustre la difficulté qu'éprouvent bien des entreprises à suivre l'évolution des cybermenaces et à protéger leurs actifs essentiels.

Valeur selon la fonction

Selon les dirigeants d'entreprise, les domaines suivants profiteront – aujourd'hui et demain – le plus de la valeur des services gérés :



Les plus grands fournisseurs de services gérés répondent à la demande en combinant une automatisation avancée des processus et une analyse comportementale avec une solide expertise – dans des domaines comme la gestion des identités et des accès, la sécurité des applications, et la détection des menaces et la réponse à celles-ci. En plus de la gestion des risques, les services gérés permettent aux entreprises d'accélérer les projets de transformation en intégrant la sécurité aux activités opérationnelles.

Les deux autres domaines fonctionnels où les organisations obtiennent le plus de valeur avec des services gérés – aujourd'hui et au cours de deux prochaines années sont :

— Gestion des applications

Alors que les entreprises utilisent de plus en plus des logiciels à la demande, elles font appel à des services gérés pour optimiser continuellement leurs plateformes. De tels services – comme la mise à jour de ces logiciels, l'ajout de fonctionnalités, la personnalisation des processus, l'intégration de données et bien plus – améliorent le rendement à long terme des investissements dans l'infonuagique.

— Risques et conformité

Des crimes financiers aux changements réglementaires, les organisations sont confrontées à des risques de conformité qui menacent constamment leur croissance. Les services gérés permettent à celles-ci de s'acquitter rapidement et à moindre coût de leurs obligations, et de protéger leur réputation, de renforcer la confiance des parties prenantes et d'avoir les renseignements les plus pertinents sur la conformité.

Ces trois domaines des services gérés dénotent l'importance d'un grand savoir-faire en plus de la capacité technologique. Les entreprises recherchent aussi plus précisément un soutien spécialisé pour tirer le meilleur parti des technologies, des talents et des processus dans le cadre de leur transformation.



Les meilleures technologies des services gérés

Puisque la mise à jour des applications est une source importante de valeur, les entreprises croient que les logiciels à la demande finiront par représenter la majorité de leurs services gérés, au détriment des plateformes sur place.

Les entreprises s'attendent à ce que l'adoption d'autres technologies augmente considérablement d'ici deux ans. Parmi celles-ci, voici les quatre plus probables selon les répondants :



Intelligence artificielle



5G



Chaîne de blocs et registre distribué



Web3 et métavers

Suivre le courant et relever les défis

C'est indéniable : les services gérés prennent de plus en plus de place. Naturellement, le phénomène soulève certaines préoccupations auprès des décideurs. Trois des cinq défis que pose l'adoption de services gérés portent sur les risques, alors que les deux autres concernent plutôt l'alignement de l'organisation et des dirigeants.

Certaines de ces préoccupations révèlent l'importance de la gestion du changement, qui est une capacité clé des plus imposants fournisseurs de services. Ce type de gestion prépare l'organisation à passer à un nouveau modèle d'exploitation.

Il est à noter que les préoccupations passées – d'il y a deux ans – se retrouvent maintenant au bas de la liste, ce qui démontre que les services gérés ont rapidement et massivement été acceptés comme une pratique exemplaire.

— Tendence culturelle à travailler en équipes internes et en centres de services partagés

La volte-face de cet obstacle est tout à fait surprenante : il est passé du premier rang au dernier par rapport à 2021. La conclusion indique que les entreprises accueillent mieux les services gérés comme un modèle intégré d'exploitation.

— Maturité des processus

En 2021, le deuxième obstacle le plus cité portait sur le manque possible de maturité des processus de l'entreprise pour tolérer des services gérés. Toutefois, celui-ci a chuté en importance cette fois-ci. Ceci pourrait indiquer que les entreprises se sont penchées sur les problèmes de processus en adoptant des technologies ou d'autres améliorations, ou qu'elles font plus confiance aux fournisseurs de services pour reconfigurer leurs processus.

Les principaux fournisseurs aident leurs clients à évaluer les processus en fonction de la valeur potentielle et non de la maturité. Alors que la maturité des processus est généralement une question de réduction des coûts souvent associée à l'impartition de la main-d'œuvre, la valeur concerne plutôt la révision des processus pour qu'il en découle des résultats satisfaisants en temps opportun – avec les bons indicateurs de réussite – qui favorisent une transformation continue.

— Manque de connaissances sectorielles

Cette préoccupation faisait partie des cinq plus citées en 2021, mais elle figure avant-dernière maintenant. Les entreprises sont clairement plus satisfaites du savoir-faire de leurs fournisseurs; et, ce faisant, l'expertise propre aux processus et au secteur est plutôt devenue la deuxième raison de choisir un fournisseur de services gérés.

Les cinq grandes barrières à l'adoption (classées par nombre de réponses)

01 Manque d'alignement organisationnel

02 Possibilité de perte de contrôle

03 Opinion sociopolitique négative (p. ex. exportation potentielle d'emplois)

04 Manque d'appui des dirigeants

05 Souci des risques et de la conformité

Cap sur l'horizon

La transformation ne suffit pas. Pour maintenir un avantage concurrentiel, les organisations doivent continuellement se renouveler – et les services gérés sont la clé de ce renouvellement.

De plus, puisque les services gérés vont au-delà de la réduction des coûts transactionnels pour faire avancer les priorités stratégiques, les entreprises recherchent des fournisseurs qui possèdent des connaissances variées et qui ne sont pas que des exécutants. Les dirigeants et les administrateurs évaluent activement les fournisseurs selon la richesse de leur expérience en projets de transformation, leurs solutions pour soutenir les stratégies opérationnelles, et leur flexibilité et adaptabilité pour répondre aux priorités changeantes.

En résumé, les modèles opérationnels les plus efficaces ne se basent pas seulement sur la technologie. Au contraire, comme l'étude le révèle, les modèles qui perdureront sont ceux qui combinent innovation, expertise et stratégie.

Passez à l'action

01

Pour soutenir la transformation de votre entreprise, explorez les façons de développer des modèles opérationnels souples qui peuvent s'adapter continuellement à vos besoins changeants.

02

Considérez des services gérés pour quelques-uns de vos processus. Ce modèle offre des coûts prévisibles, des résultats durables, une prestation à distance et la flexibilité nécessaire pour répondre à l'évolution de vos besoins.

03

Pour créer un avantage concurrentiel à l'aide de services gérés, trouvez des fournisseurs qui non seulement offrent de la haute technologie, mais aussi qui mettent à votre disposition des professionnels d'une grande expertise opérationnelle, technique et sectorielle, ainsi qu'une solide capacité en services-conseils. N'oubliez pas que la vraie transformation passe toujours par les personnes : une harmonie entre l'humain et la technologie est essentielle.

04

Choisissez des services technologiques et stratégiques qui vous aideront à définir votre vision, à la mettre en œuvre et à l'ajuster aux besoins.

05

Passez de la transaction à la transformation en utilisant des services gérés, qui offrent la possibilité de réduire les coûts, mais aussi de favoriser la croissance, la résilience, l'agilité, l'innovation et d'atteindre bien d'autres résultats positifs et durables pour votre entreprise.



À propos des Services gérés de KPMG

La transformation d'une entreprise est la voie vers un avantage concurrentiel soutenu. Cependant, celle-ci n'est pas une destination immuable, mais plutôt un parcours continu. Comment arrive-t-on à développer sans cesse les fonctions de son entreprise pour suivre des cibles en constante évolution?

Les Services gérés de KPMG peuvent aider.

Nous combinons une technologie de premier ordre avec notre savoir-faire opérationnel et technique pour gérer des processus axés sur les connaissances dans l'ensemble de votre entreprise – un service à la demande, par abonnement. Nous visons à réduire le coût de vos opérations entre 15 et 45 %, mais aussi de renforcer votre résilience, la fidélisation de votre clientèle et de votre personnel, la confiance de vos parties prenantes et la concurrence de votre entreprise sur le marché.

Exploitant nos connaissances reconnues des fonctions, processus et secteurs, ainsi que nos compétences en analyse intelligente, en gouvernance des données et en gestion du changement, les Services gérés de KPMG sont technologiques et stratégiques. Nous vous aidons à concrétiser vos ambitions de croissance afin que vous puissiez accélérer votre transformation tout en atténuant les perturbations et les risques.

[En savoir plus sur les Services gérés de KPMG](#)

À propos de HFS Research

HFS Research est une organisation visionnaire d'analyse reconnue mondialement qui se penche sur les facteurs de changement permettant aux organisations de rationaliser leurs opérations numériques, d'accéder rapidement à des données essentielles pour prendre des décisions éclairées et d'exploiter le bassin mondial grandissant de talents.

HFS a inventé le terme « entreprise générative » (Generative Enterprise™) en 2023 qui renvoie à l'utilisation de technologies d'intelligence artificielle fondées sur de grands modèles de langage (LLM), comme ChatGPT, par une organisation dans le but d'en retirer de grands avantages grâce à la génération constante d'idées. Ce concept redéfinit la façon de travailler en secouant des modèles opérationnels aux prises de technologies et de processus désuets.

Les analystes de HFS sont respectés pour leurs données pragmatiques sur la demande et sur les missions menées auprès d'intervenants de l'industrie. Ils se concentrent sur divers secteurs clés, comme les services financiers, les soins de santé et les sciences de la vie, la fabrication, les produits de consommation, les voyages et l'hébergement, et la technologie.

[En savoir plus sur HFS Research](#)

Communiquez avec nous



Xavier Diniz

Partner, Head of Management
Services and Alliances

T: +1 416 777 8601

E: xdiniz@kpmg.ca



Thomas Davies

Partner, Risk Consulting | Cyber Transformation
National RC Managed Services & Alliances Leader

T: +1 416 468 7339

E: thomasdavies@kpmg.ca

Il est possible que certains ou la totalité des services décrits aux présentes ne soient pas permis aux clients en audit de KPMG et à leurs sociétés affiliées ou entités liées.

kpmg.com/ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2024 s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés.

Le nom et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence accordée aux cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.